

株式会社 ローソン
2014年度通期決算説明会

2015年4月10日(金)

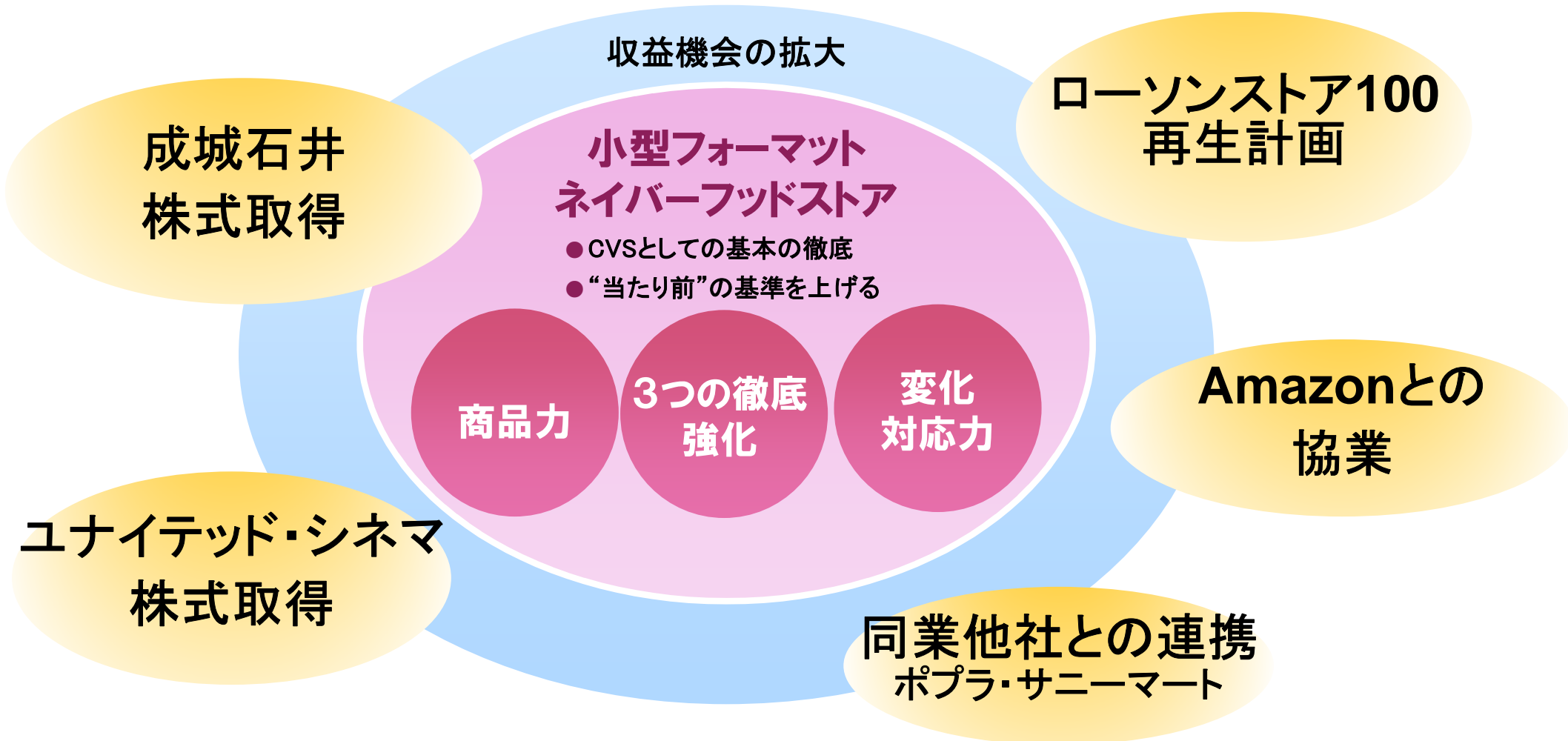
マチの変化への対応 ローソンらしさの追求

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
玉塚 元一

2014年度 全体の振り返り

国内CVS事業： 競争激化、消費二極化、客数減

グループ経営： 成城石井株式取得、ローソンストア100再生計画など



2014年度 全体の振り返り

連結営業利益増益も、計画未達

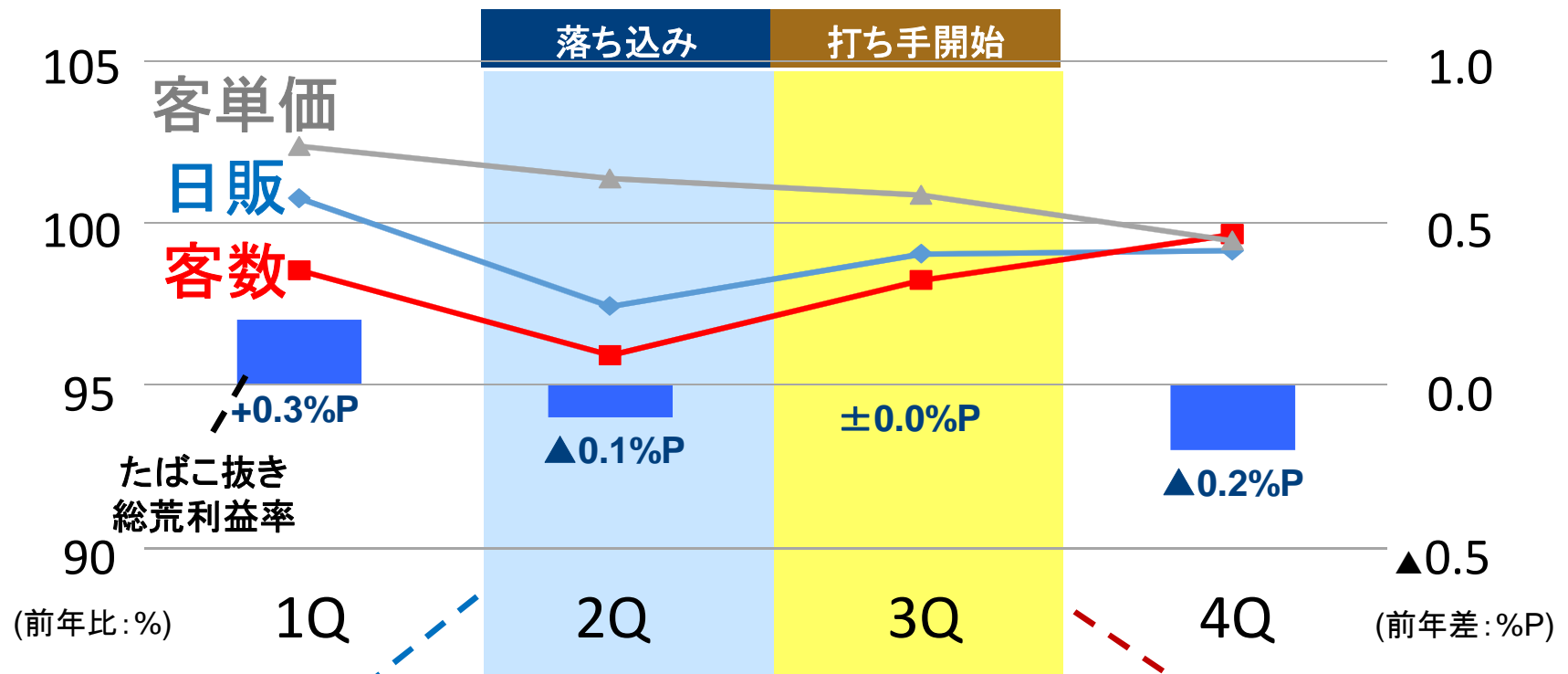
	2014年度実績
連結営業利益	704億円 (計画差:▲45億円)
連結当期純利益	326億円** (計画差:▲62億円)
単体*既存店売上高前年比	99.0%
単体*総荒利率	31.3%

*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」店舗の合計

**うち、ローソンマート・ローソンストア100の事業再生に伴う特損42億円計上

2014年度 四半期推移の振り返り

上期: 競争激化、消費二極化、天候不順 → 夏場以降、客数が減少
下期: 販促強化など対応策実行 → 客数やや改善も荒利率低下



天候不順
 消費増税⇒消費二極化
 主食需要流出

MACHI café Sサイズ
 TVCM強化
 戦略的価格変更

競争激化

メイン客層の一部が他社・他業態への流出

客数減

	男性	女性
主な流出先*	<ol style="list-style-type: none"> 競合コンビニエンスストア 外食 ドラッグストア 	<ol style="list-style-type: none"> スーパー・GMS 競合コンビニエンスストア ドラッグストア
流出顧客の主なニーズ*	<ul style="list-style-type: none"> ● コーヒー需要 ● 家呑み需要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内食需要

*弊社調査(男女ともに30~50代)より

客数減少に対する打ち手

客層を改善すべく、メイン客層に対して、戦略的な価格変更、クーポン配布、カテゴリーの刷新などの打ち手を実行

客数
改善

客層別2014年度夏場以降の主な施策

【 男性 】

マチカフェSサイズ(9月～)
 チルド弁当刷新(9月～)
 大型セール強化
 弁当30/50円引き(12月～)
 ベーカリー100円(12月～)
 サラダリニューアル(2月～)

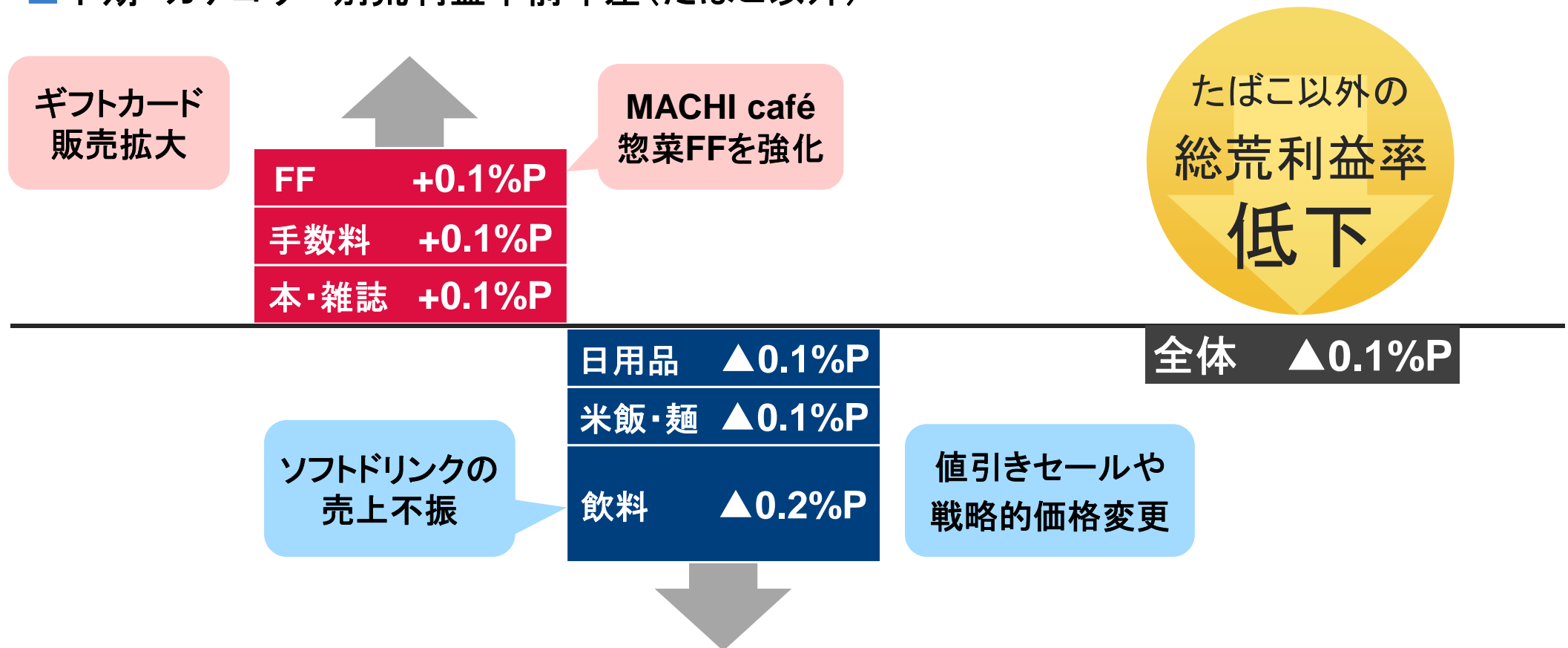
【 女性 】

大型セール強化
 FF10%セール(8月～)
 ベーカリー100円(12月～)
 Key Value Itemの価格変更
 (11月～)
 おつかれさまクーポン
 (10月より対象カテゴリー拡大)
 サラダリニューアル(2月～)

2014年度下期 総荒利益率

戦略的価格変更や値引きセール、ソフトドリンクの継続的な売上悪化などにより「たばこ以外の荒利益率」が前年比マイナスに

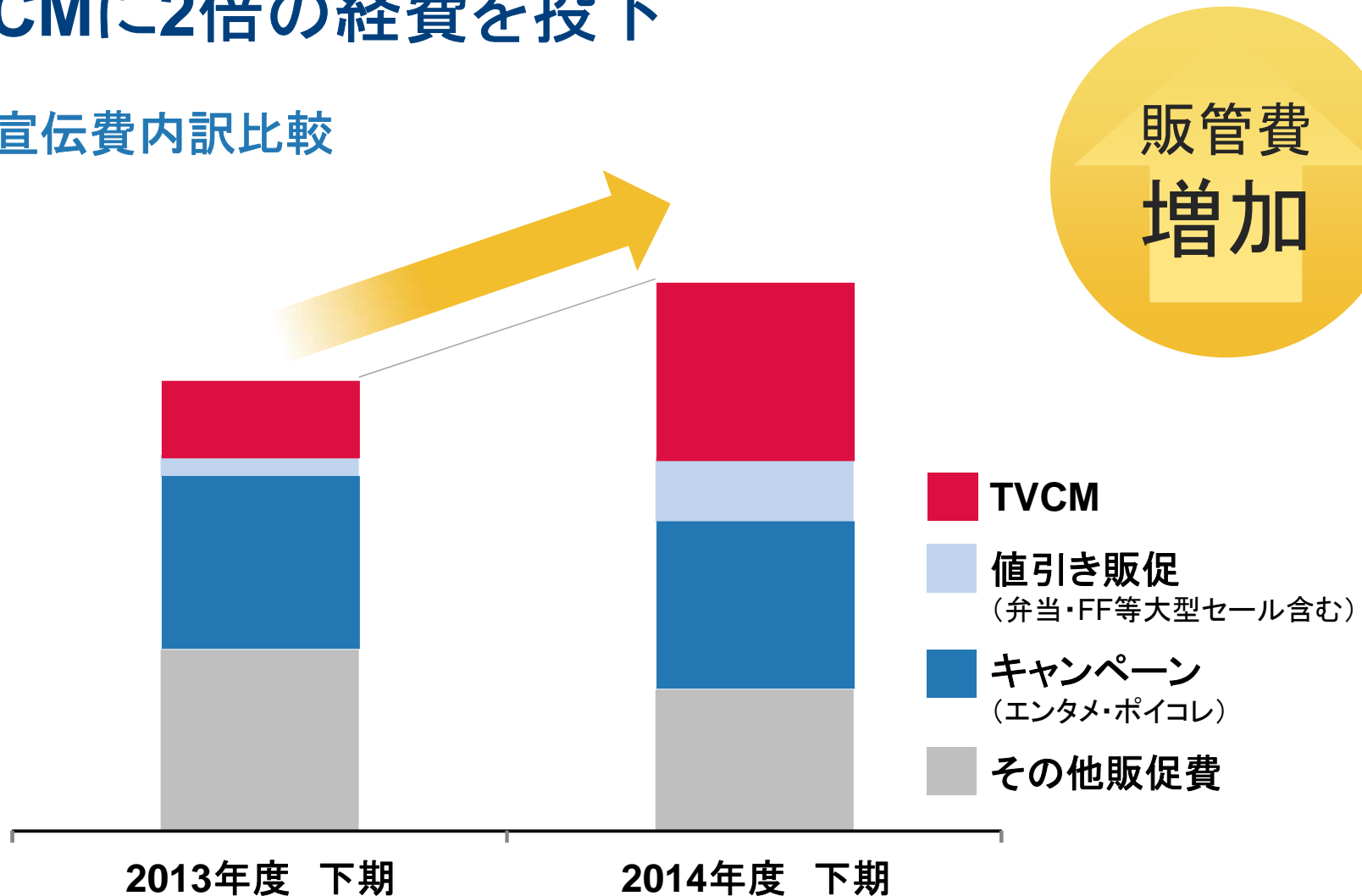
■下期 カテゴリー別荒利益率前年差(たばこ以外)



2014年度下期 広告宣伝費

2013年度下期と比較し、1.2倍の広告宣伝費*を使用
特にTVCMに2倍の経費を投下

下期 広告宣伝費内訳比較



*販売管理費(その他)に計上される品揃え支援を含む

2014年度 既存店売上高・荒利 振り返りサマリー

客数

- 消費増税後の消費二極化や天候不順で**客数減少**
- 下期はMACHI café Sサイズ投入、TVCM増強や大型セール実施等で**やや回復傾向**

客単価

- 下期以降、集客への打ち手の影響や飲料の継続的な売上低下により**減少傾向**

総荒利益率

- 戦略的なセール強化や飲料の売上低下等により**計画未達**

FC加盟店

- 売上高減少にコスト上昇が加わり、**FC加盟店収益が悪化**

2015年度～中長期成長に向けて

できたて、ひと手間

- フライドフーズ
おかず、おつまみ
- MACHI café
- まちかど厨房

マチを元気に

- おいしい健康
- ヘルスケアローソン
- 介護(ケア)ローソン

毎日の生活支援

- 毎日食べるもの、
毎日使うもの
- 安全、安心な野菜
- 住宅立地強化
- 成城石井

お客さまに近づく

- 小商圈配送・宅配
- 御用聞き・
お取り寄せ
- オープンプラット
フォーム

マチを楽しく

- エンタメ360°
- チケット、CD・DVD、
関連グッズ
- HMV、
ユナイテッド・シネマ

マチの変化に対応 × ローソンらしさの追求

売場力強化

- 加盟店指導業務改革
- セミオート・計画発注導入
- 質を担保した出店

商品力強化

- CVSコア・リード商品
- スーパーマーケット代替
- SCM改革

加盟店支援強化

- 既存店ハード強化
- 新FC契約前倒し

“ 3 つ の 徹 底 ”

商品力強化

マチのニーズに対応する「強い商品」を実現

CVSコア商品 (CVSにあるべき商品)

- その単品を投入することで、カテゴリ全体の数値を変えられる「リード商品」の開発
- 定番商品強化と二極化対応



スーパーマーケット代替商品

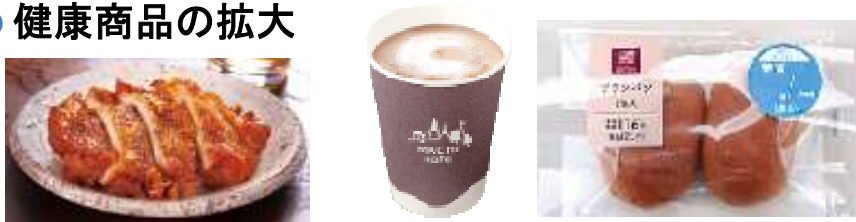
- ローソンセレクトリニューアル
- 日配食品の品揃え・売場の拡大
- 特定商品の一部見直し



強い
商品

差別化商品

- FF惣菜や新規カテゴリを中心とした、カウンタービジネスのさらなる強化
- 健康商品の拡大



販促・伝達力抜本改革

- 恒常的に集客アップを目的とする
- 単品訴求からカテゴリ訴求へ
- 差別化商品からCVSコア商品へ



商品力強化

CVSコア

売上の土台となるカテゴリーを中心に
リード商品を開発し、メイン客層の需
要にしっかりと対応



大きな紅鮭弁当



厚切りロース&ひれかつ弁当



3種チーズの濃厚カルボナーラ



完熟トマト仕立てのナポリタン



シーチキン&コーンサラダ

スーパーマーケット代替商品

ローソンセレクトを全面リニューアルし、
日配食品の品揃えも強化することで
スーパーマーケット代替機能を強化

夕食ニーズ(素材)

日配食品・調味料・
調理補助食品



カット野菜(生鮮)を
マグネットとして展開

夕食ニーズ(簡便・出来あい)

冷凍食品・日配惣菜



朝食ニーズ

生活消費財



商品力強化

差別化商品

カウンタービジネス強化

FF

- おかず・おつまみ強化



MACHI
café

- レインフォレスト認証豆
100%使用
- 差別化メニュー強化



まちかど
厨房

- 基本商品強化
- 商売の自由度UP

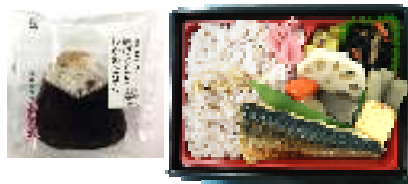


おいしい健康

ブランシリーズの拡充



健康訴求商品の発売



健康菓子のSKU拡大



販促・伝達力改革

わかりやすいセール



客数増につながる 商品カテゴリー

差別化
商品



CVS
コア商品

カテゴリー全体訴求

単品



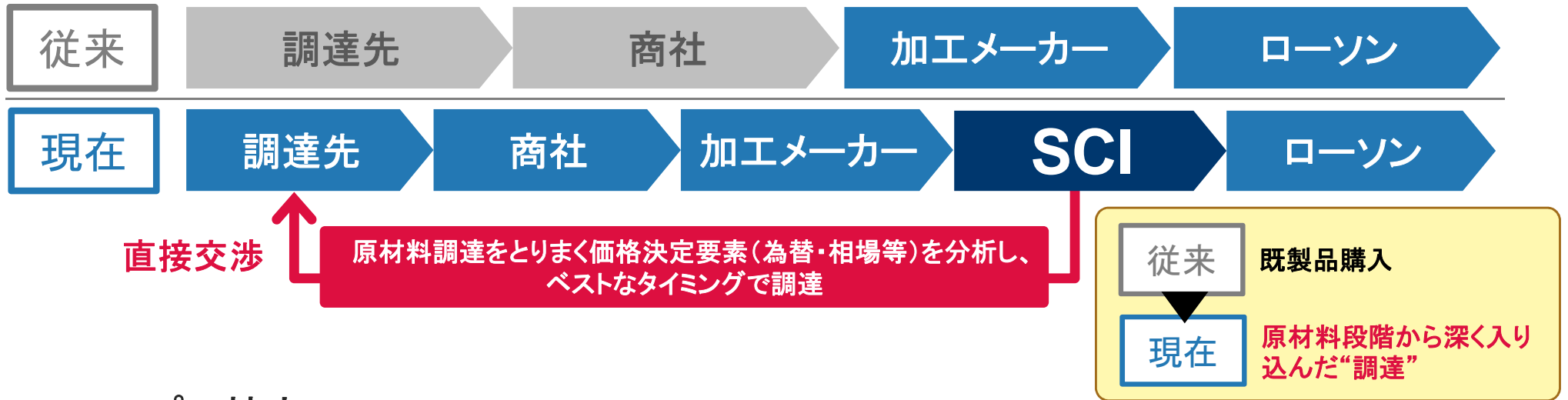
カテゴリー
全体

進化するSCM

円安・原材料高の中でも、高品質な原材料を安定価格で全店分確保
他社にはない差別化戦略で厳しい状況下においても総荒利益率を維持

SCIを活用したSCM

■調達方法



■スコープの拡大



売場力業務改革

FC加盟店・本部が一体となり「売れる売場」を実現させる

店舗指導強化

- きめ細かに指導できる組織体制
- 店内体制関与
- SVのスキルアップ

セミオート発注

- 中食仕入数の最適化
(米飯・調理パン・調理麺など)
- 業務時間削減

計画発注

- ドライ系仕入数の最適化
(ソフトドリンク・菓子・日用品など)
- 業務簡素化

“売れる売場” = “お客さまに評価される売場”

- お客さまの欲しいものが常にある
- 潜在ニーズを喚起できる

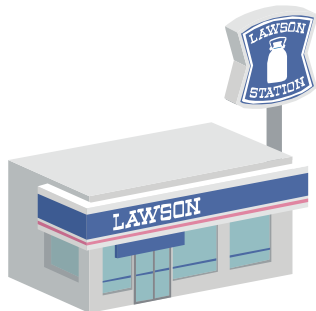
売場力業務改革：セミオート発注

個店のPonta会員データに基づき、最適な在庫数量を推奨

仕組み

1日あたり

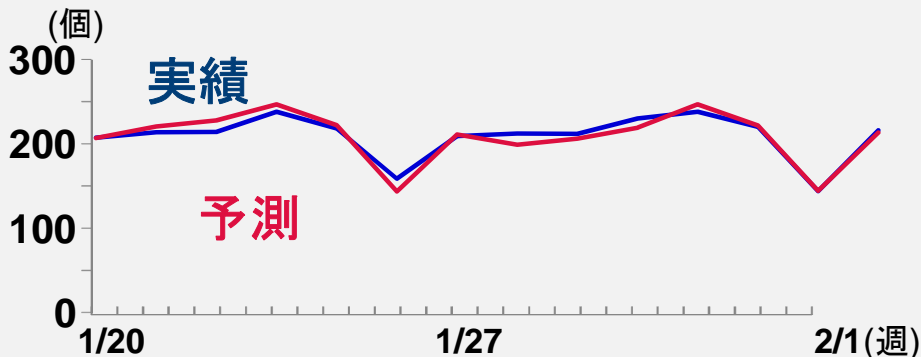
35,000回計算



販売・在庫の変化に対応し

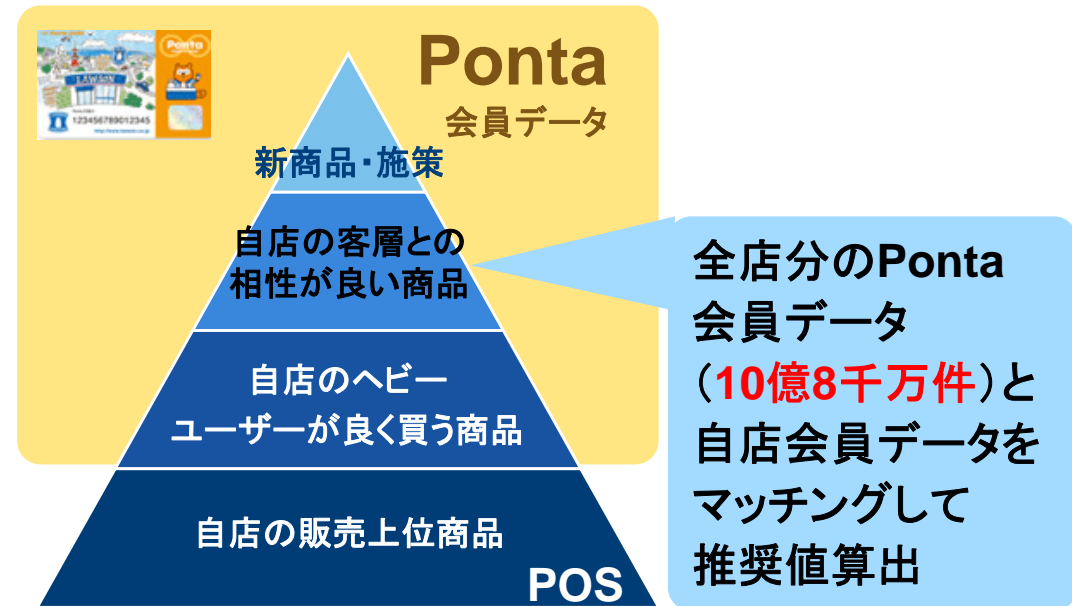
1日4回推奨

■ 実例：おにぎりの販売予測



※先行実験店舗82店結果より

推奨される品揃え



改善されるポイント

接客や店内調理など、
売場力向上への時間を創出

新FC契約の前倒し導入

本部もリスクを取って売場づくりに関与
FC加盟店の積極仕入を後押し

2014年度末約3,500店

➡ 2015年度末約6,000店体制へ

新FC契約の概要

- 電気代の半分は本部が負担
- 廃棄ロス率に応じて、廃棄の一部を支援
- チャージ率もあわせて改定し、チャージ収入も増加



図:2011年度決算説明会資料より

組織改革

運営・開発ライン

- 支社制 から、本社から現場までダイレクトに情報が伝わる体制へ
- 運営・開発がそれぞれのミッションに集中できるよう、レポートラインを分離

商品ライン

- 部分最適だった、商品カテゴリー別の9つの商品部を売場に合わせて3つの商品部に統合

加盟店支援本部

- 加盟店への支援を強化するため、「加盟店支援本部」を新設



「売場力強化」

「商品力強化」

「加盟店支援強化」

のための組織に変更

既存店売上高前年比100%、FC加盟店収益の改善



できたて、ひと手間

ローソンが強みを持つカウンターファストフードなど カウンタービジネスの拡大による差別化

できたて、ひと手間の付加価値

カウンターファストフードを戦略的に拡大
できたて、ひと手間の付加価値により競合との差別化をはかりつつ、収益性を改善させる

肉食需要
[おかず]



ゲンコツコロッケ

家飲み需要
[おつまみ]



やみつき鳥

中食需要
[店内調理]



まちかど厨房

スナック系



からあげケン Lチキ

カフェ需要
[コーヒー]



MACHI café

“マチの健康ステーション” 健康 × 便利

おいしい健康



焼きさばの栄養バランス弁当



ブランパン



ナチュラルローソン健康菓子・飲料

ローソンのヘルスケアの取組み

生活支援・
医薬品
販売



ヘルスケア強化型ローソン

介護



介護(ケア)ローソン



ご自宅

医療



ファーマシーローソン



ホスピタルローソン

社会の高齢化や健康志向に対応

- ブランパンなど独自の健康商品開発
- 病院内立地や介護ローソンなど先駆的な店舗開発

毎日食べるもの + 毎日使うもの



ローソンセレクト刷新



カット野菜

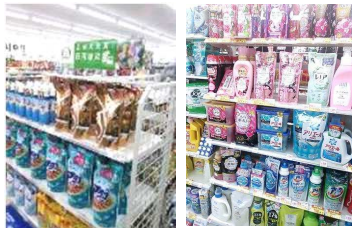


FF惣菜



生鮮

生活応援宣言



住宅立地強化型ローソン
生活支援のフラッグシップ

ローソン

生活支援の品揃えを拡充

商品

- カット野菜や日配食品、惣菜などの展開拡大
- 調味料、洗剤、家庭用品の品揃え強化

店舗設備

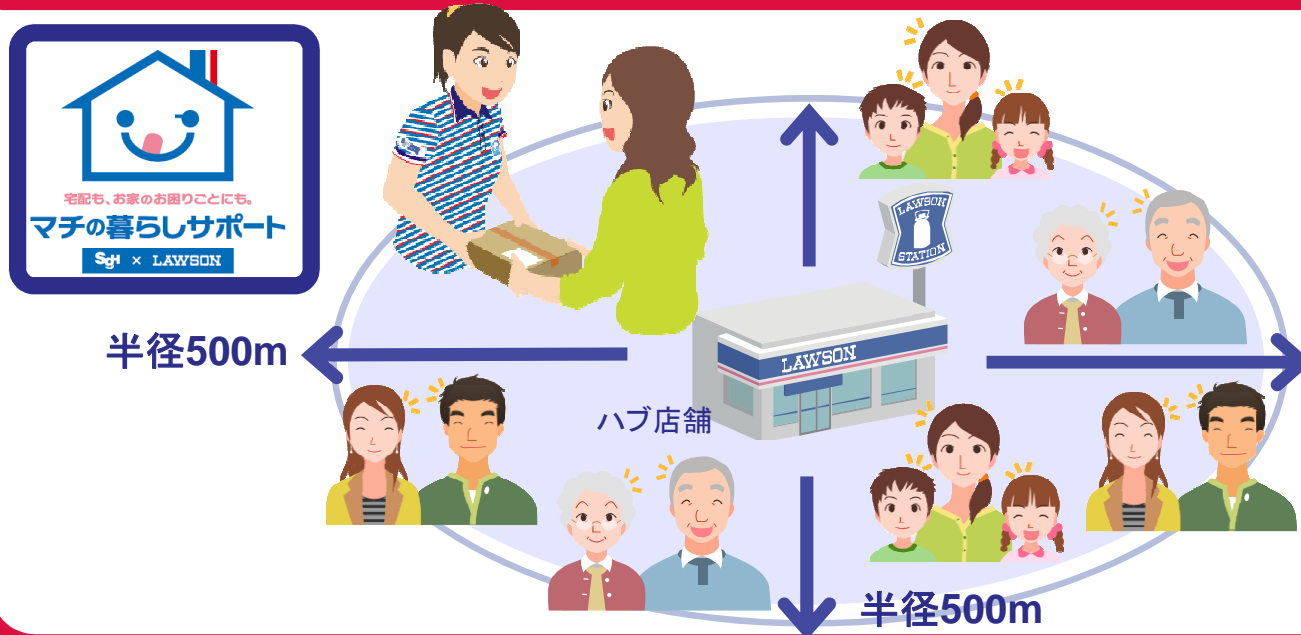
- オープンケース拡大やハイゴンドラ化
- 冷凍ケースの増設

忙しい働く女性や高齢者の方々の便利な生活を後押し

- 住宅立地強化型ローソン 2015年度末目標 2,300店
- ローソンファームや中嶋農法の活用、安全・安心な野菜

お客さまに近づく ~ オープンプラットフォーム戦略

共同事業会社 SGローソン(株) : 小商圈内の配送を一括受託



ハブ店舗を拠点に
マチを理解

宅配&御用聞きで
地域ニーズへ対応

不在時には近隣ローソン
店舗での受取を促進

生産性の高い配送を実現



半径500m内食品宅配荷物委託
(共同配送)

TRANSPORT!
COMMUNICATION
SAGAWA

半径500m内軽荷物の配送委託

ローソン



CVS宅配商品の委託

小商圈配送・御用聞き共同事業化

共同事業会社 **SGローソン(株)**

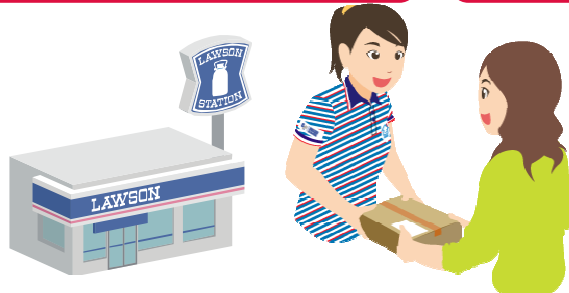
SGH **TRANSPORT! COMMUNICATION SAGAWA** **LAWSON**

マチの暮らし
サポート拠点化

主婦・シニアを
マチの暮らしサポーター化

サポート拠点店舗(ハブ店舗)
**初年度
首都圏100店舗**

**小商圈配送
御用聞きサービス**



取寄せ・配送
買い物支援
ライフサポート

お買い物サポート



**CVS
宅配**

出来立て
店内調理品
お弁当

**スーパー
宅配**

ネットスーパー
生鮮・青果を
含む14,000SKU

お取り寄せサポート

**健康・
食**

NATURAL
LAWSON
毎日だから大切に

d 大地を守る会
DAICHIHO MAMORU KAI
おいしいオーガニック野菜

Radish Boya

エンタメ

ローチケ
com
LAWSON TICKET

エビパ
BOOKS

OHMV
ONLINE

暮らしのサポート

暮らし

クリーニング
お手伝い
お引っ越し

住まい

水のトラブル
鍵の交換
リフォーム

マチのニーズに対応し、既存店売上高向上へ寄与

海外

中国 (上海、重慶、大連、北京)

- 自社でマジョリティをとり、ローソンブランドの浸透をはかる
- ハンズオンで収益性のある事業モデルを確立させる

東南アジア (インドネシア、タイ、フィリピン)

- **フィリピン1号店オープン**
- 地元有力パートナーとの協業を柱に展開

その他 (北米を含む新規エリア)

- 有望市場では既存小売業への出資・M&Aも検討



海外戦略のステップ

地域のニーズを取り込みながら、商品・サービスの差別化とブランド認知度の向上を図る。

物流システム、ベンダーネットワークを含めた日本型コンビニエンスストアを現地で確立。

小商圈型製造小売業として、当該地域に欠かせない「マチのインフラ」を目指す。

2015年度 既存店売上高前年比100%、FC加盟店収益の改善

お客さま起点で売場力・商品力強化に取り組み、
FC加盟店収益を改善

既存店強化のために集中投資
(設備投資と経費負担の増加)



既存店売上高前年比 100%
FC加盟店収益の改善

2015年度 既存店強化のための戦略経費投入

既存店売上高100%回復、FC加盟店収益改善のための投資・経費投入

2015年度計画

住宅立地強化型 2,000店増
まちかど厨房展開店舗 600店増

単体既存店投資

約250億円

リース含む

TVCMなど販促の強化
新FC契約の前倒し

単体販売管理費

広告宣伝費 前年差 +20億円～

その他経費 前年差 +20億円～

2015年度 出店戦略

質と量を両立 1,200店の出店を計画



2015年度国内ローソン出店戦略

出店	1,200店舗
閉店 (LS100除く)	450店舗
純増	750店舗

*LS100事業再生計画に基づく閉店300店を加味すると、純増450店舗



2015年度 計画

今年度も増益を目指す

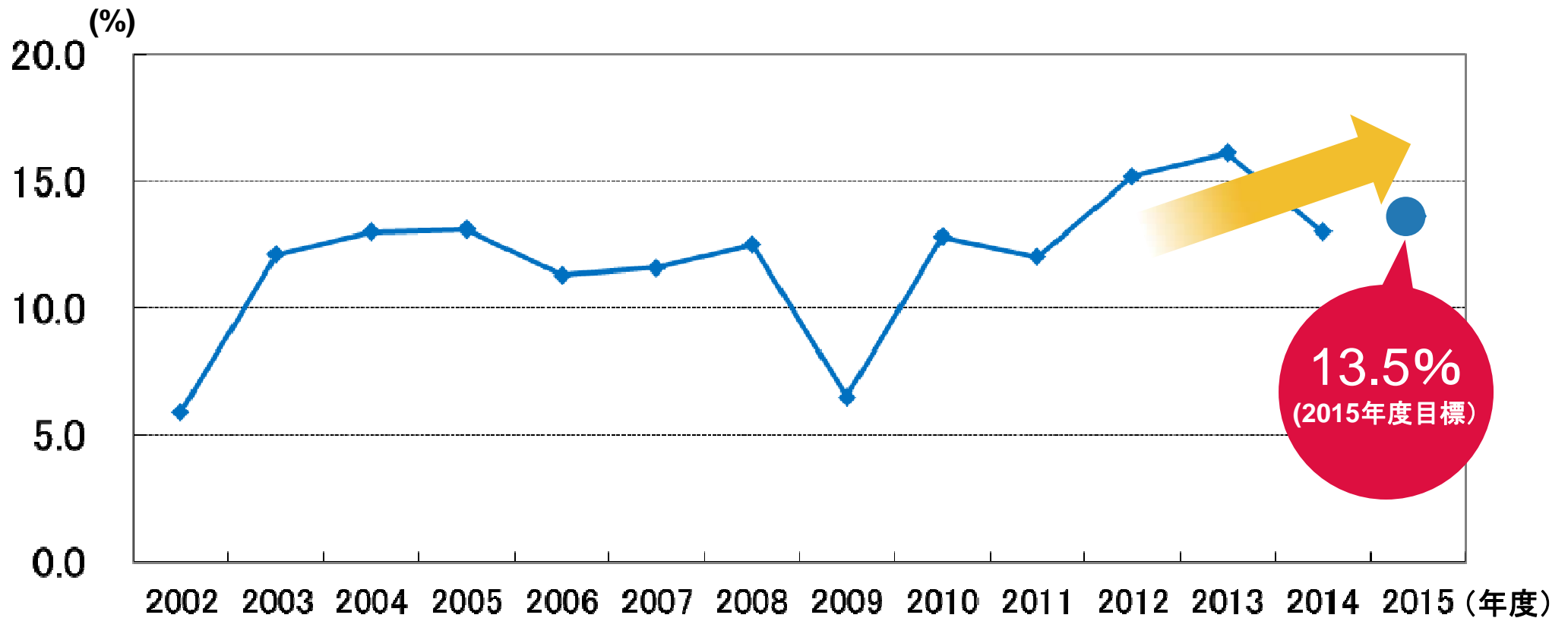
		2015年度計画	
		実績値	前年差/比
単体	既存店売上高前年比*	100.0%	
	総荒利率前年差*	+0.2%P	
	販売管理費前年比	+5~10%	
	営業利益	585億円	▲24億円 / 96.0%
連単差		125億円	+29億円 / 131.6%
連結営業利益		710億円	+5億円 / 100.7%

*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」店舗の合計

株主還元

2014年度は特別損失発生により一時的に下落するも
2015年度以降は再び改善傾向へ

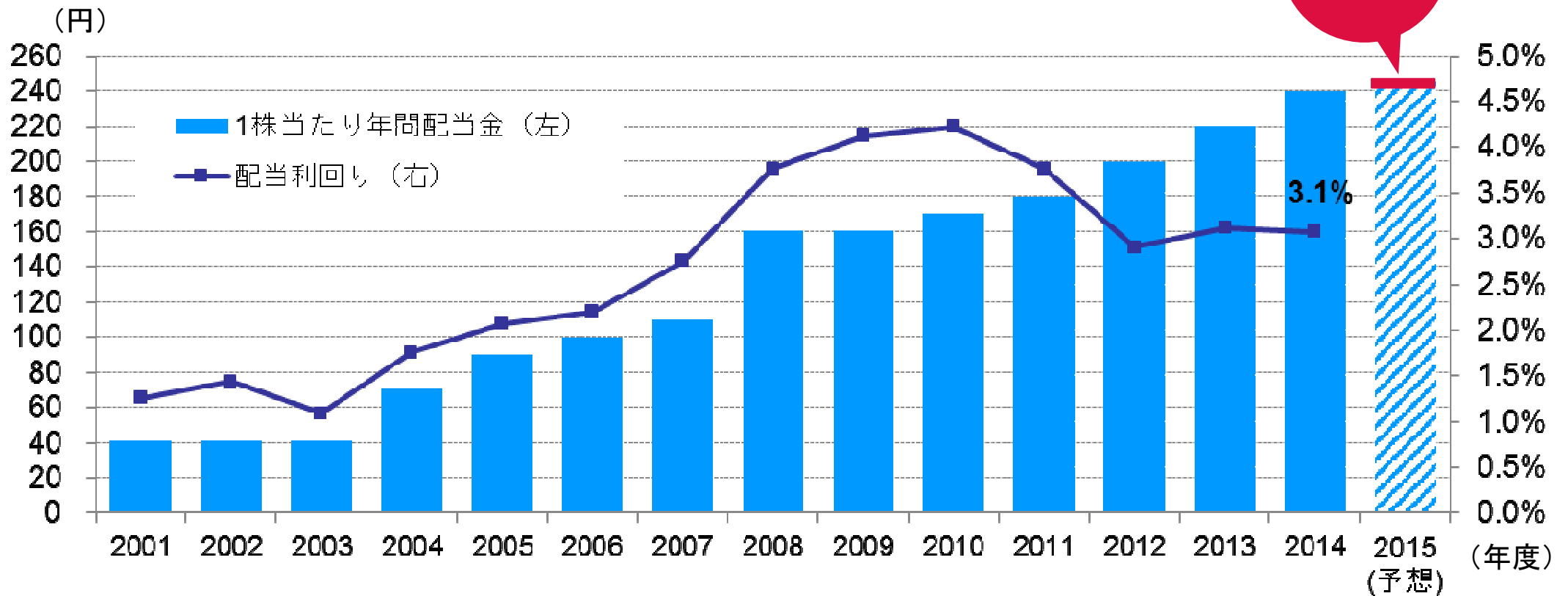
ROEの推移



株主還元

基本方針は変えずに持続的、安定的な増配を堅持

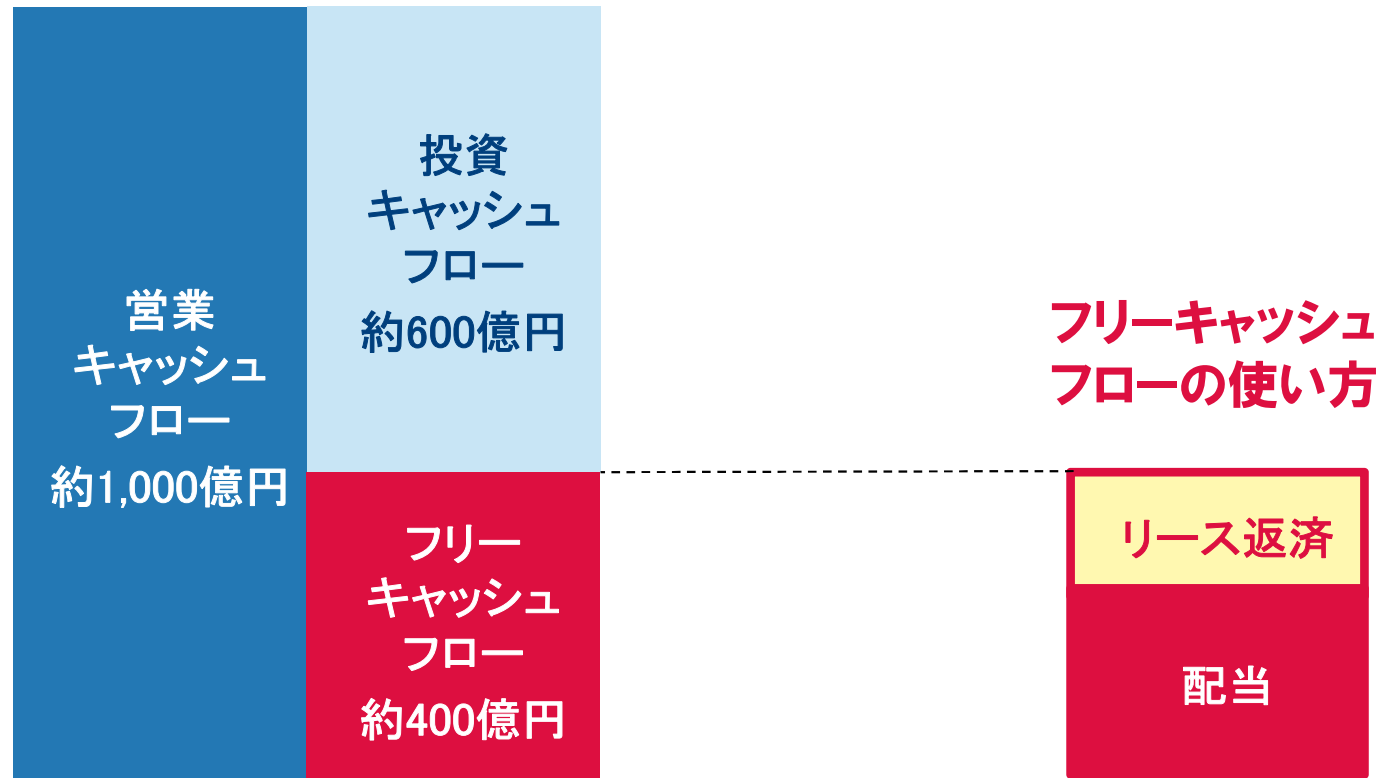
1株当たり年間配当金と配当利回りの推移



株主還元

適切なキャッシュフロー戦略を継続

国内コンビニエンスストアビジネスをベースにした
キャッシュフローアロケーションのイメージ(1,000店出店した場合)



コーポレートガバナンス

多彩なバックグラウンドを持つ独立役員が業務執行を監督

経営者

社外取締役
奥谷 禮子

(株)ザ・アール
会長

官僚
OB

社外監査役
帆刈 信一

会計検査院出身

大学教授

社外取締役
大藪 恵美

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授

弁護士

社外監査役
小澤 徹夫

東京富士法律事務所

経営者

社外取締役
秋山 咲恵

(株)サキコーポレーション
代表取締役社長

大学教授
公認会計士

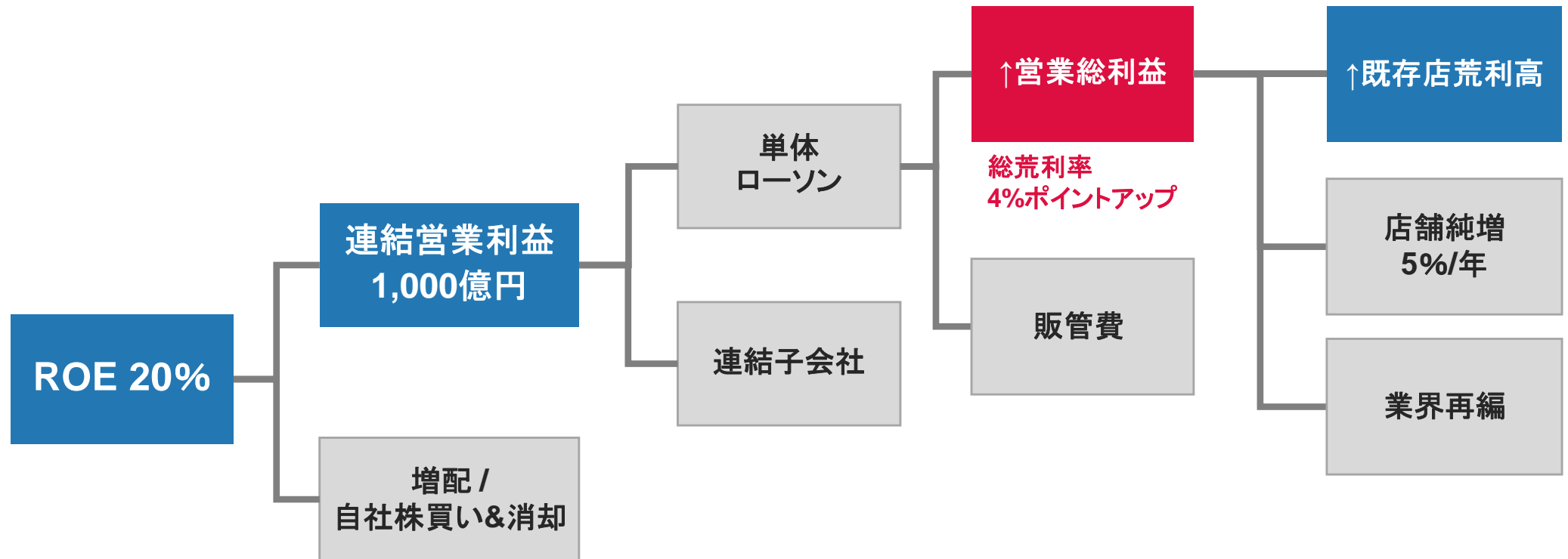
社外監査役
辻山 栄子

早稲田大学商学部
・大学院商学研究科 教授

8名の取締役、4名の監査役のうち**6名が「独立役員」**

中期的持続成長とROE20%のロードマップ

- ROE 20%と連結営業利益1,000億円を目指す道筋
- ROIC基準を堅持した投資により、資本効率を向上
- 総荒利益率の改善：原材料の優位性を活かした商品開発、カードによるCRM、次世代SCM改革
- 他業種との連携強化や業界再編も視野に



2014年度通期決算報告

2014年度の実績

(連結:億円)	2012年度	2013年度	2014年度	
	実績	実績	実績	前年比・差 計画比・差
チェーン全店売上高	19,065	19,453	19,619	100.9% 99.0%
営業利益	662	681	704	103.5% 94.0%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.5%	3.6%	+0.1%P ▲0.2%P
経常利益	659	688	717	104.1% 97.0%
当期純利益	331	379	326	86.1% 84.0%
EPS(円)	332.20	380.04	327.08	▲52.96 ▲62.25
一株当たり配当(円)	200	220	240	+20 -
ROE	15.2%	16.1%	13.0%	▲3.1%P ▲2.4%P
国内総店舗数	11,130	11,606	12,383	+777 +95

注:2014年度のチェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)。なお、成城石井事業については直営の成城石井店舗のみを集計。

注:2014年の国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に「成城石井」の直営店店舗数を加えたもの。

注:店舗数のカウント基準を2014年度より変更したため、本表にある2014年度実績には、狭小店舗(2014年3月1日時点で82店舗)を含む。

注:計画比は2014年度第2四半期決算発表時に公表した計画との対比。

■ 連結営業利益:前年比+3.5%の増益となるも、計画には▲6.0%の未達

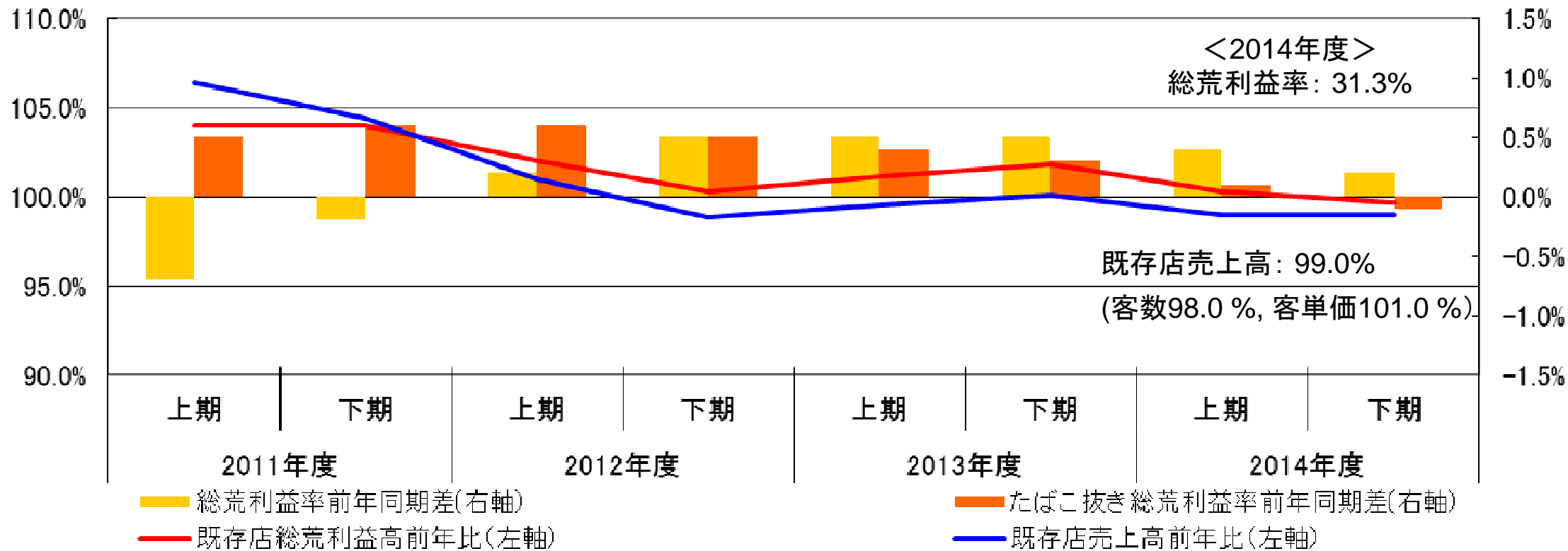
競合激化や消費二極化を受けてMACHI caféのリニューアルや販促セール強化を行ったほか、既存店強化を狙ったまちかど厨房導入の促進や品揃え支援経費の投入もあり、連結営業利益計画は未達。

■ 連結当期純利益:前年比▲13.9%の大幅減益

ローソンmart/ローソンストア100の事業再生計画に伴う減損・整理損や中国子会社に関するのれんの一部償却などにより特損が前年よりも49億円多く発生し、当期純利益は▲13.9%、約50億円の減益。

既存店の状況(単体*)

*ローソンマート/ローソンストア100事業を除く

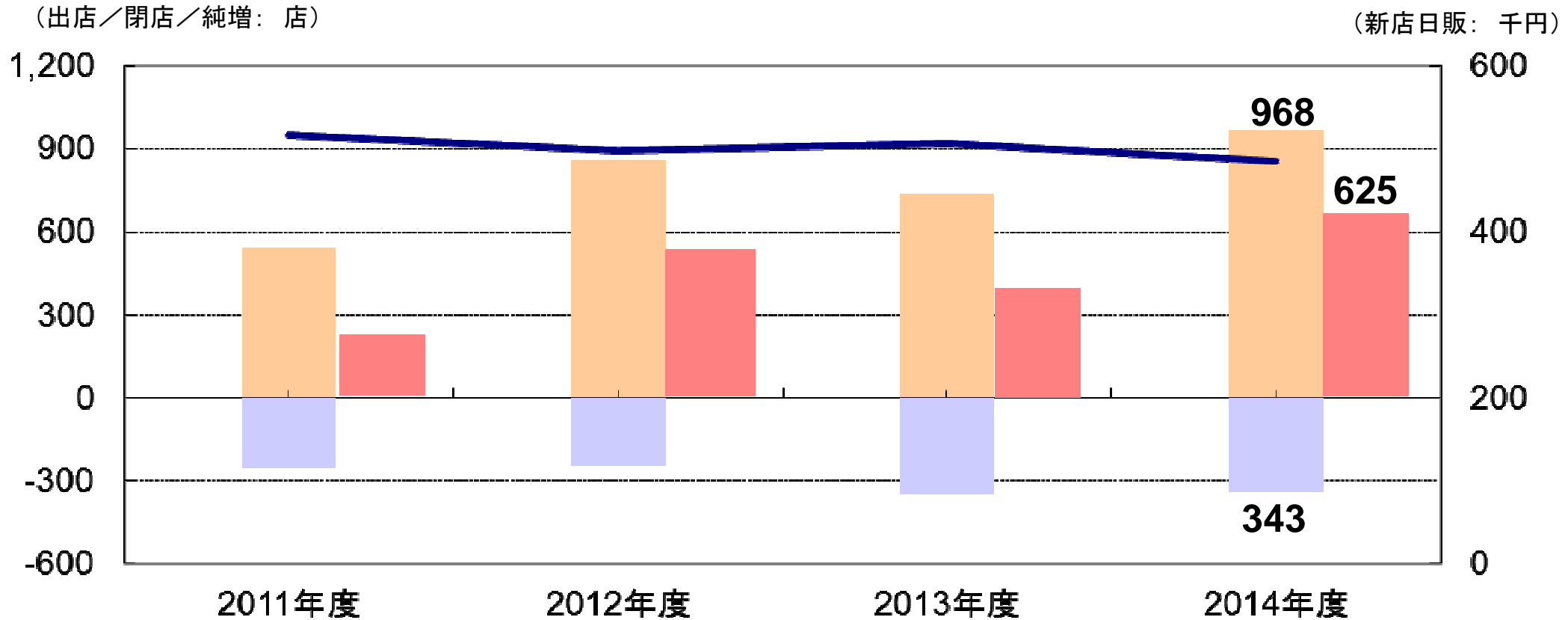


- 既存店売上高前年比は、天候不順や消費増税後の二極化を受けた上期の客数減の影響が大きく、下期に客数トレンド改善がみられたが、通期で99.0%と前年割れ。
- 総荒利益率は、前年を+0.3%ポイント超過。たばこの構成比減に加えて、カウンターファストフードや加工食品、非食品が総荒利益率改善に寄与したが、戦略的価格変更などの影響もあり、たばこを除く商品の総荒利益率は前年差±0.0%。
- これらの結果、加盟店収益に直結する既存店総荒利益高前年比は100.0%と前年並みを維持。

出店の状況(単体*)

*ローソンマート/ローソンストア100事業を除く

純増(左軸) 閉店(左軸) 出店(左軸) 新店日販(右軸)



- 出店: サックス京阪奈から新たに加盟した89店とスリーエフ高知から新たに加盟した40店を含む。厳しい競争環境が続いており、新店日販は48万4千円と前年を下回った。
- 出店・閉店・純増はほぼ計画通り。
- 2015年度計画(ローソンマート/ローソンストア100事業を除く): 出店 1,130店、閉店 430店、純増 700店

販売費及び一般管理費の主要項目

		2013年度	2014年度		2015年度
(単位: 億円)		実績	実績	前年差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	2,139	2,329	+189	+5~10%
			うち、九九プラス社移管影響 約7%		
	<主な経費>				
	人件費	358	366	+8	0~+5%
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	147	127	▲ 20	▲5~▲10%
	広告宣伝費	90	82	▲ 8	+20~30%
	施設費	1,181	1,274	+94	+5~+10%
連結	販売費及び一般管理費	2,904	2,993	+88	+15~+20%

通期前年差

- 単体**
- 広告宣伝費: 新FC契約での品揃え支援を含めると前年より約9億円増加。
 - 施設費: 九九プラス社移管影響や店舗数増加の影響から大幅に増加。

- 連結**
- 成城石井やユナイテッド・シネマの販売管理費が新たに連結されたことを主因に増加。

通期計画差

- 単体**
- 計画差: +27億円
- ローソンマート社とのチャージ・手数料体系見直しに伴う支出増による。

- 連結**
- 計画差: +49億円
- 成城石井やユナイテッド・シネマの販売管理費が新たに連結されたことによる。

主な子会社の収益

(単位: 億円)

<主要子会社:営業利益>

	決算月	出資比率	2014年度		2015年度
			実績	前年同期差	見通し
ローソンマート	2月	100.0%	17.6	+16.6	5
成城石井	12月	100.0%	15.4	-	49
ローソンHMVエンタテイメント	2月	100.0%	30.9	+2.7	32
ローソンATMネットワークス	2月	76.5%	59.3	▲ 1.5	56
重慶羅森便利店	12月	100.0%	▲ 9.0	▲ 0.6	▲ 8
上海華聯羅森	12月	94.0%	▲ 6.4	▲ 2.4	▲ 9

注: 連結子会社の成城石井社の2014年度の数値は、連結損益計算書に取り込んだ3か月(2014年10月~12月)の実績値となります。

ローソンマート

単体の事業本部と合算で7億円の赤字。2015年度は、商品戦略見直し、300店超の閉店・看板替えと出店エリアの集中、ローコスト運営の徹底により、下期黒字化を目指す。

成城石井

成城石井の第4四半期(10~12月)を連結PLに取り込み。のれん等の償却後で見ると、連結営業利益に13億円の貢献。

ローソンHMVエンタテイメント

大型公演のチケット取扱いや、テーマパークの入場券など、チケット売上好調により増益。2014年度第3四半期よりユナイテッド・シネマを連結。

ローソンATMネットワークス

件数減も店舗純増による導入台数増とATM運用コストの見直しにより微減益に留める。

2014年度末連結B/S

(単位:億円)

	2014年度	前期末増減
流動資産合計	2,236	278
(内、現金及び預金)	767	▲0
(内、未収入金)	586	44
固定資産合計	5,409	1,157
有形固定資産	2,744	409
無形固定資産	795	510
(内、のれん)	481	384
投資その他の資産	1,870	237
(内、長期貸付金)	372	35
(内、差入保証金)	932	70
資産合計	7,646	1,436

	2014年度	前期末増減
流動負債合計	3,010	543
(内、買掛金)	1,034	142
(内、預り金)	1,036	160
固定負債合計	1,997	759
(内、長期借入金)	584	584
(内、預り保証金)	299	▲22
純資産合計	2,637	132
(内、資本金)	585	-
(内、利益剰余金)	1,471	90
負債・純資産合計	7,646	1,436

- 成城石井やユナイテッド・シネマの買収に伴い無形固定資産(のれん)と固定負債(長期借入金)が前年よりも大幅に増加。
- 直営店事業である成城石井の連結と、SCIの取扱領域拡大の影響で、流動資産(商品)や流動負債(買掛金)が増加。

設備投資および連結C/Fの状況

● 連結設備投資の状況

(単位: 億円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
	実績	実績	実績	計画
新店	331	322	490	535
既存店	87	70	58	100
IT関連	59	53	82	130
その他	32	20	27	10
小計	510	467	658	775
減価償却費	438	478	418	509

● 連結キャッシュフロー

(単位: 億円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
	実績	実績	実績	見通し
営業C/F	851	815	1,105	約1,000
投資C/F	▲ 541	▲ 479	▲ 1,004	約▲ 800
フリーC/F	309	335	101	約200
財務C/F	▲ 319	▲ 396	▲ 32	約▲ 450
(内、配当金)	▲ 192	▲ 209	▲ 229	▲ 242
現金及び現金同等物の期末残高	727	687	767	-

2014年度は成城石井買収などにより投資キャッシュフローが増加。
2015年度も、既存店強化投資やシステム投資などにより投資キャッシュフローは高水準。

2015年度通期会社予想(連結)

(単位:億円)	2013年度	2014年度	2015年度通期 計画	
	実績	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	19,453	19,619	20,740	105.7%
営業利益	681	704	710	100.7%
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.6%	3.4%	▲0.2%P
経常利益	688	717	689	96.1%
当期純利益	379	326	352	107.7%
EPS(円)	380.04	327.08	352.00	+24.92
一株当たり(予想)配当(円)	220	240	245	+5
ROE	16.1%	13.0%	13.5%	+0.5%P
国内総店舗数	11,606	12,383	12,846	+463
(以下、単体*) *ローソンマート/ローソンストア100事業を除く				
既存店総荒利益高前年比	101.5%	100.0%	100.7%	+0.7%P
既存店売上高前年比	99.8%	99.0%	100.0%	+1.0%P
総荒利益率	31.0%	31.3%	31.5%	+0.2%P
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.4%P	±0.0%P	±0.0%P	±0.0%P

注:2014年度実績および、2015年度計画のチェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)。なお、成城石井事業については直営の成城石井店舗のみを集計。

注:2014年実績および、2015年度計画の国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数に成城石井店舗の直営店店舗数を加えたもの。

加盟店収益改善のための集中投資や戦略的経費支出などの負担増の一方で、成城石井の通期連結業績への寄与などもあり、連結営業利益は増益を計画。

參考資料

2015年度計画: 上期/下期内訳

(連結: 億円)	2015年度計画		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	10,460	10,280	20,740
営業利益	370	340	710
対チェーン売上高営業利益率	3.5%	3.3%	3.4%
経常利益	360	329	689
当期純利益	184	168	352
(単体*) *ローソンマート/ローソンストア100事業を除く			
既存店総荒利益高前年比	100.2%	101.2%	100.7%
既存店売上高前年比	99.5%	100.5%	100.0%
総荒利益率	31.5%	31.5%	31.5%

注:チェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業および成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)。
 なお、成城石井事業については直営の成城石井店舗のみを集計。

国内コンビニエンスストアの店舗数

		2013年度		2014年度		2015年度(計画)	
			「ローソン」「ナチュラルローソン」のみ		「ローソン」「ナチュラルローソン」のみ		「ローソン」「ナチュラルローソン」のみ
単体	出店	735	735	979	968	1,150	1,130
	閉店	363	352	400	343	730	430
	純増	372	383	579	625	420	700
	期末店舗数	11,337	10,135	③ 11,900	10,749	12,192	⑥ 11,351

グループ会社	出店	139	31	50
	閉店	35	22	20
	純増	104	9	30
	期末店舗数	269	376	③ 534
グループ計	出店	869	1010	1,200
	閉店	393	422	750
	純増	476	588	450
	期末店舗数	11,606	12,276	12,726

- ① 2014年度期初に鹿児島支店120店を単体からローソン南九州社へ移管
- ② 2014年度期初にローソン熊本の24店を単体に移管
- ③ 2014年度より狭小店を店舗数としてカウント。2014年度期初時点では82店(単体80店・グループ2店)
- ④ 「ローソン」「ナチュラルローソン」と「ローソンストア100」間の看板替え5店
- ⑤ 2015年4月1日に高知県内の128店を単体からローソン高知社へ移管
- ⑥ 2015年度にグループ内での看板替えを30店計画

見通しに関する注意事項

本資料では、ローソンおよび関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、コンビニエンスストア業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。なお、本資料で掲載している数値については、単位未満を切り捨てしています。